
A Criatividade e a Informação em um Processo Decisório Contínuo e Participativo

Ana Maria Castro
Evandro Fernandes Costa
Zilda Maria Ferrão Borsoi*
1987

**Respectivamente, estatística, engenheiro e economista do BNDES.*

APRESENTAÇÃO

Este artigo procura documentar parte da experiência de planejamento estratégico vivida no Departamento de Planejamento (Deplan) do BNDES principalmente durante a segunda metade da década de 80. Uma quantidade significativa de documentos foi produzida pelo Deplan durante o período fazendo uso de diversos recursos metodológicos. Tais documentos foram utilizados em apresentações internas e externas ao BNDES, atendendo com sucesso a fins específicos. Contudo, nenhuma das apresentações teve como preocupação a documentação do próprio processo de planejamento estratégico. A idéia de documentação de processo, comum na literatura de sistemas da época, foi expandida para o contexto do processo de planejamento estratégico com o intuito de registrar a rica experiência vivida no Deplan e de prestar contas à sociedade, principalmente ao meio acadêmico, dada a utilização intensiva de métodos matemáticos.

1 - Introdução

O Sistema BNDES reflete parte da tessitura econômico-social brasileira. Os diversos interesses dos setores econômicos e dos Estados da Federação estão expressos na Organização através dos interlocutores/departamentos que esses grupos tentam mobilizar ou conseguir o apoio, seja por meio de projetos ou de pressão política. Nesse contexto vem se desenvolvendo, desde 1983, o Processo de Planejamento Estratégico, que, tentando adequar as modernas técnicas à experiência e cultura da Instituição, procura responder sempre a quatro indagações básicas:

- O que sou?
- Onde estou?
- Para onde estou sendo levado?
- Para onde desejo ir?

A história da implantação do processo de planejamento estratégico no Sistema BNDES é, sem dúvida, uma experiência riquíssima, mas longa e difícil de ser contada pela multiplicidade de aspectos que o processo comporta, notadamente pela sua dimensão política. Compatibilizar algo que passa pelo campo político e, portanto, vincula a esfera “não racionalizada” da vida social com a faceta “racional” do planejamento exige a antecipação do curso das ações e opções, isto é, que se assegure a difusão das informações e se estabeleçam fóruns de discussão de idéias. A dificuldade de reproduzir a dinâmica desse processo evolutivo é similar à dificuldade de percepção de um processo de amadurecimento. Muito mais fácil constatá-lo uma vez ocorrido.

O presente trabalho tem como objetivo relatar os levantamentos acerca do ambiente realizados no segundo semestre de 1987 com a finalidade de fornecer subsídios à alta administração, que em outubro se reuniria para traçar os grandes objetivos e estratégias do triênio 1988/90. Aliados à visão pessoal dos membros da alta administração, os levantamentos ajudariam a analisar a pertinência de alterações ou aperfeiçoamentos internos para melhor consecução dos objetivos que seriam estabelecidos para a atuação externa.

A Seção 2 deste trabalho recorda algumas etapas da história do planejamento no Sistema BNDES, de forma a possibilitar o entendimento do momento em que se situam os levantamentos descritos na Seção 3.

2 - Alguns Eventos Relevantes da Sistemática de Planejamento até 1987

Como agente da estratégia de investimento do governo, o BNDES vem, desde a sua criação em 1952, conforme a diversidade e complexidade do desenvolvimento, concedendo ênfase a diferentes setores de atividade e ampliando seu leque de atuação. Seu organograma, bem como a criação de suas subsidiárias (Finame, Embramec, Ibrasa e Fibase, as três últimas hoje fundidas na BNDESPAR), reflete a departamentalização/setorialização das direções tomadas e as atribuições que no início da década de 80 o governo federal lhe designou, como, por exemplo, a gestão do Fundo de Marinha Mercante (criação do Denav) e a escolha do Banco para administrar o Finsocial (criação da Área de Projetos IV com dois departamentos).

No início dos anos 80, além de todas as alterações internas que a gestão dos novos fundos promoveram, também se refletia no BNDES a turbulência da situação do país. O mundo em 1982 assistiu à crise financeira mexicana, e o Brasil a diversas cartas de intenção ao FMI a partir de então. O espírito de descrença no planejamento no Sistema BNDES e no Brasil era muito forte. Essa era a primeira barreira a ser enfrentada quando da decisão de implantação do Planejamento Estratégico em fins de 1982.

O Departamento de Planejamento (Deplan), que em 1973 tinha sido criado como tal, advindo do antigo Departamento Econômico, vinha respondendo a cada fase com bastante eficiência por uma ótica setorial. As mudanças no ambiente externo, notadamente os dois choques do petróleo, não colocavam a necessidade de alterar aquela forma de tratamento. As medidas adotadas pelo país e pelo Sistema BNDES após o primeiro choque (investir nos setores de insumos básicos – aço, petroquímica, fertilizantes, papel e celulose – e de bens de capital) e após o segundo choque (investimentos em prospecção e produção de petróleo) se revelaram eficazes.

Entretanto, com a crise financeira de 1982, essa problemática de alteração da forma de tratamento emerge, dada a dificuldade de decodificar com a abordagem setorial as mudanças rápidas e profundas no ambiente externo.

Optou-se então pela implantação da técnica de planejamento estratégico já há algum tempo difundida, em uso intensivo em grandes corporações multinacionais. Tratava-se de partir para uma experiência nova porque a adaptação da metodologia de planejamento estratégico, ou de outras experiências, para o caso do Sistema BNDES, estava por ser gerada. Em matéria de planejamento, a opção pela repetição do passado ou da experiência de outras empresas necessita de uma avaliação adequada das solicitações dos ambientes externo e interno.

Em maio de 1988, o professor Michel Godet, numa palestra no Rio de Janeiro, ouviu de um técnico a observação de que seus ensinamentos eram bons para uma empresa privada, mas que ele não via como implementá-los numa empresa pública. Essa colocação é totalmente pertinente a quem começa a lidar com o assunto. Inúmeras e frutíferas foram as discussões dentro da própria equipe de planejamento. A implementação do processo no Sistema BNDES é a resposta.

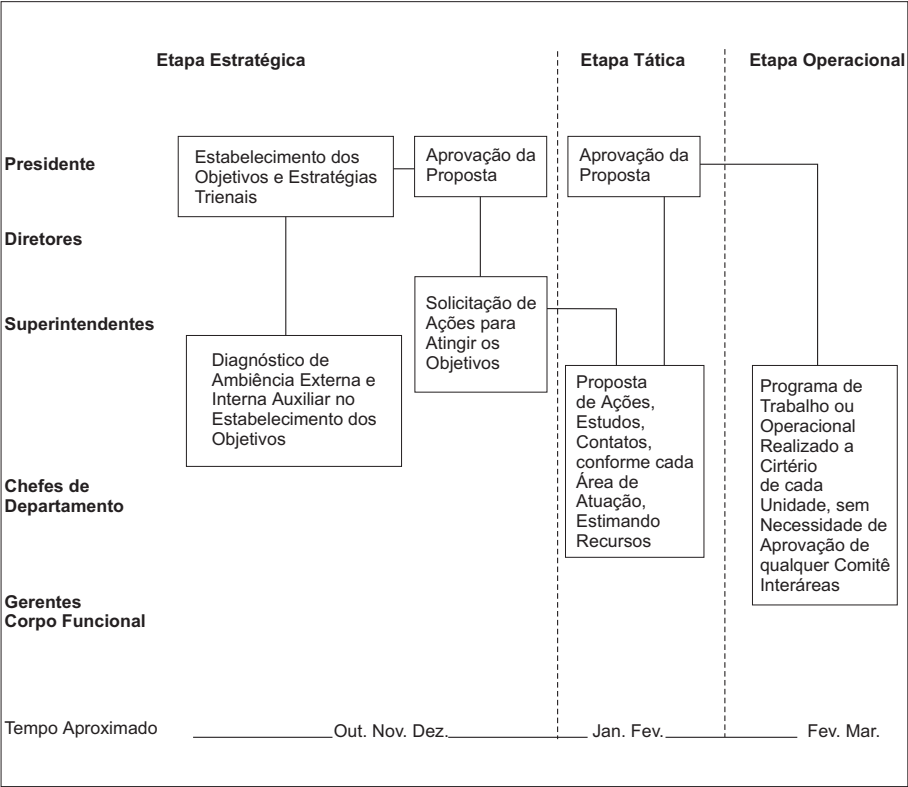
Outro aspecto sempre muito discutido foi o da função da equipe como coordenadora do processo. O que isso significava em cada etapa era imprescindível que ficasse bem claro para o Deplan e para o Sistema. Essa tarefa pode vir a ser em algumas etapas bem trabalhosa, pois o Deplan está no mesmo nível hierárquico dos demais departamentos da empresa.

Quando do início do processo, pretendendo o envolvimento indispensável da alta administração, o Deplan fazia um trabalho de sensibilização dos seus níveis hierárquicos superiores até o presidente, tentando o engajamento efetivo no processo. Toda vez que isso parecia estar sendo conseguido, o presidente do Banco mudava. Desde o início da implantação do processo (1983), o Sistema BNDES teve seis presidentes. Tais mudanças foram amortecidas pelo processo de planejamento, graças a um intenso trabalho de articulação política interna com a alta administração e, principalmente, com a difusão da sistemática entre os chefes de departamento, o que deu origem ao Comitê de Planejamento, fórum de preparação das decisões do processo de planejamento.

Um ciclo de planejamento é um processo contínuo de tomada de decisão e envolve idas e vindas nos níveis hierárquicos, conforme sistematizado no esquema a seguir. É importante ficar claro que o planejamento flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, e vice-versa, sem ferir o poder de aprovação final da diretoria.

Outro aspecto a ressaltar é que, se se levar em conta maior rigor teórico, a nomeação de algumas etapas, produtos e subprodutos do planejamento deveria ser alterada. Isso tem acontecido no decorrer do processo. Entretanto, essa não é a principal preocupação, e sim dispensar atenção ao acordo de uma nomenclatura comum a todo o BNDES.

Ciclo do Processo de Planejamento Estratégico



Obs.: Adaptação do esquema apresentado por Rechar F. Vancil e Peter Lorange, Planejamento estratégico nas empresas diversificadas, Negócios em "Exame", n. 112, p. 36-37, 29 de setembro de 1976.

Já o cronograma tende a ser de março a março, incluindo as fases de acompanhamento e avaliação. O desenrolar das etapas pode ser simultâneo, embora a simplicidade do esquema apresentado não o sugira. Nesse sentido, cabe citar que, paralelamente à primeira etapa do ciclo mais recente (1987), já se processavam reuniões internas entre os chefes de departamentos convocadas pelo superintendente da Área Administrativa para se pensar a forma mais participativa e adequada de chegar a propostas de ação interna quanto a recursos humanos.

Ou seja, efetivamente, ao ser enunciado em nível estratégico, o objetivo relativo à política e sistema de recursos humanos paralelamente já se desenrolava em outro plano. O processo é dinâmico, os acontecimentos fluem e não devem ser interrompidos. Cabe ao processo de planejamento se adaptar, tentar facilitar sempre que vislumbre a possibilidade de progresso em alguma direção, e não emperrá-lo.

Uma instituição tem, a cada momento, forças diretivas em estágios os mais diversos, desde que surge uma idéia até seu projeto final. A experiência mostra que isso convive com as diversas etapas do planejamento formal. Mais do que isso, o planejamento deve ter forma de expressão para qualquer um dos estágios, avaliando sempre nessa trajetória a pertinência de continuar caminhando até a execução do projeto final ou de abandonar a idéia inicial.

Vale assinalar a importância da sistematização tecnicamente bem embasada, sem se constituir numa camisa-de-força. Um exemplo do quanto a técnica tem utilidade para gerar produtos de planejamento de boa qualidade poderá ser vislumbrado na descrição feita na Seção 3 acerca do diagnóstico da ambiência interna e externa. Outro exemplo é o avanço obtido no estabelecimento de uma rotina para o Plano de Ação. Este se resumia a uma planilha cujo ponto de partida era o subconjunto dos objetivos e estratégias definidos no Plano Estratégico Trienal para os quais visava contribuir no ano. Seguiam-se os objetivos específicos do Plano de Ação Anual, suas diretrizes, metas quantitativas, atividades, responsabilidade, cronograma, orçamento e análise de recursos.

Sucintamente, o processo comporta dois produtos principais: Plano Estratégico Trienal e Plano de Ação Anual, além de outros que realimentam o

planejamento, um dos quais é o documento *Cenários para a Economia Brasileira*.

A geração de cenários, ou seja, a prospecção do comportamento futuro das variáveis ambientais, produziu, no início do processo de planejamento estratégico no Sistema BNDES, a necessidade de adaptação da metodologia por ser o próprio Banco um dos atores com possibilidade de vir a influir na ambiência externa.

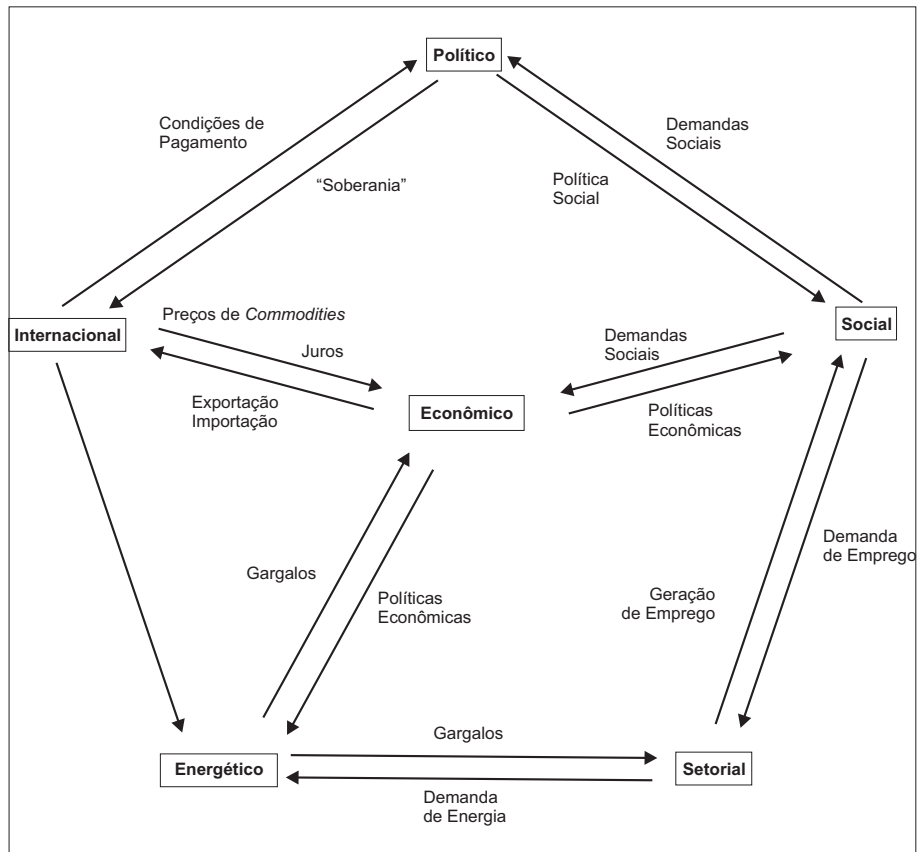
Conforme Ackof, o planejamento estratégico “procura definir um futuro desejado e possível e os meios efetivos de alcançá-lo”. Assim, o fato de se eleger um cenário dentre os possíveis em nível nacional e planejar somente a ação de um dos atores – o Sistema BNDES – significa que a Instituição contribui para aumentar, dentro das suas limitações, a probabilidade de ocorrência do cenário escolhido. O “futuro desejado e possível” no planejamento do Sistema BNDES são seus objetivos trienais, ou seja, um subconjunto de todos os meios efetivos em nível nacional de alcançar determinado cenário. Na escolha entre os caminhos possíveis, se um apontar na direção do crescimento equilibrado o Sistema BNDES, tendo em vista sua missão, vai tentar contribuir para que se concretize tal força diretiva.

Ressalte-se que a utilização de dados quantitativos serve somente para checagem de consistência/coerência do cenário. Há muito de subjetivo quando um analista delineia um cenário futuro qualitativo para uma variável relevante. A construção quantitativa pretende apreender essa subjetividade, verificar sua consistência interna e a coerência com o comportamento das demais variáveis. A título de exemplo, o n. 69 do *Quarterly Survey* do IBJ inicia chamando a atenção do leitor de que as perspectivas de médio prazo apresentadas “não são uma previsão quantitativa mas uma análise de pontos críticos que deveriam ser levados em conta ao examinar o futuro do ambiente de negócios japoneses”.

Os *Cenários para a Economia Brasileira* tentam detectar os movimentos possíveis das variáveis relevantes dos diversos subsistemas – internacional, econômico, político, setorial, energético e social –, bem como suas interligações, formando o quadro geral.

Alterar quantitativamente uma das variáveis de um subsistema pode influir no comportamento de inúmeras outras variáveis. A montagem se dá do fu-

Subsistemas do Cenário



turo para o presente, em que pese ser possível confeccioná-lo, período a período, do presente para o futuro. Faz-se uma prospecção do que poderia ocorrer em termos numéricos num determinado período de tempo, tendo em vista ligar dois pontos: o de partida e o futuro qualitativamente delineado. Essa prospecção, que também envolve a estratégia dos atores, pode revelar caminhos possíveis e subsidiar, juntamente com os levantamentos sobre a ambiência, o estabelecimento dos objetivos de longo prazo.

O diagnóstico da situação realizado no primeiro ciclo promoveu a sensibilização inicial do corpo funcional para o processo que se iniciava. Cada unidade do Sistema foi visitada pela equipe do Deplan, que explicou as carac-

terísticas básicas do processo de planejamento estratégico a ser implementado, solicitando que expressassem seu entendimento acerca da missão do Banco e ambiência, através de um questionário. Esse questionário foi elaborado quase que como um “papel em branco”, por ser essa estratégia entendida como a mais pertinente àquele momento.

O diagnóstico final, impresso em agosto de 1983 e consolidado a partir das respostas de cada unidade, foi resultado de um trabalho altamente participativo. Registrou-se um esforço de todo o corpo funcional no sentido de refletir sobre sua experiência, tirando lições para ações futuras, tendo sido contornada a posição de defesa dos diversos “feudos”, representativos das unidades setoriais do Sistema. Mais de 800 técnicos e executivos participaram das discussões que resultaram no diagnóstico. Essa experiência de sensibilização inicial abriu um espaço para a aceitação da nova técnica, mostrando que cada indivíduo é parte integrante do processo.

Já para o segundo ciclo houve maior preocupação com o aproveitamento qualitativo das informações coletadas, principalmente no que se referiu à sistemática de tratamento dessas informações.

3 - Sistemática de Planejamento em 1987

A elaboração do Plano Estratégico para o triênio 1988/90 foi iniciada em 1987 a partir de estudos e levantamentos realizados pelo Deplan. Esses estudos visaram explicitar o envolvimento de variáveis internas e externas no desenvolvimento da ação do Sistema BNDES. A interação dessas variáveis pode ser representada pela matriz de impactos cruzados apresentada a seguir, que mostra os instrumentos empregados para exploração de cada uma de suas regiões.

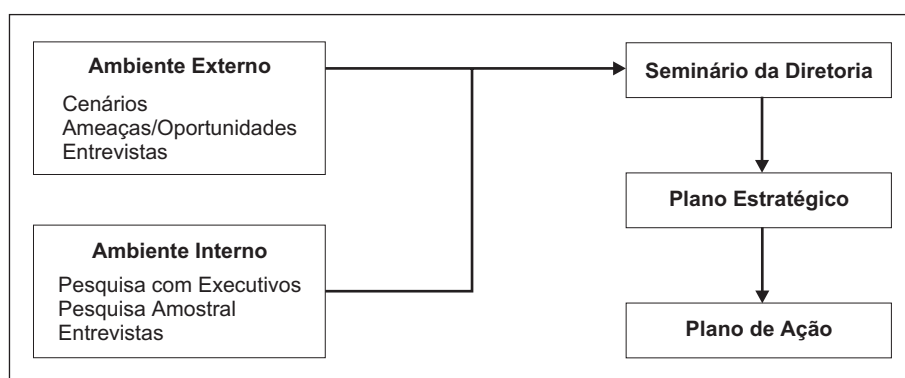
Retratando o panorama externo ao Banco, contou-se com os *Cenários para a Economia Brasileira*. Paralelamente, produziu-se, em reuniões técnicas nas diversas áreas do Sistema, uma lista de *Ameaças e Oportunidades* advindas do ambiente externo, sendo mensuradas sua probabilidade subjetiva de ocorrência, intensidade e gerenciabilidade. Caracterizando a am-

	<i>Variáveis Internas</i>	<i>Variáveis Externas</i>
Variáveis Internas	Impacto das Variáveis Internas entre si Ambiência Interna (Pesquisas)	Impacto das Variáveis Internas nas Variáveis Externas Resultado da Ação do Sistema BNDES
Variáveis Externas	Impacto das Variáveis Externas nas Variáveis Internas Ameaças e Oportunidades para o Sistema BNDES	Impacto das Variáveis Externas entre si Cenários para a Economia Brasileira

biência interna, realizaram-se duas pesquisas de opinião. De uma delas participou todo o grupo executivo e na outra foi utilizada a técnica de amostragem para representação do corpo funcional. Esse conjunto de informações foi complementado por uma série de entrevistas realizadas com “pessoas-chave” do Banco.

Em setembro de 1987, a alta administração do Sistema BNDES reuniu-se em seminário a fim de se dedicar à elaboração do Plano Estratégico. Para subsidiar esse evento, foram extraídos do conjunto de resultados produzidos pelas diversas pesquisas aqueles considerados mais relevantes.

Posteriormente, os objetivos e estratégias do plano trienal formulado nessa ocasião desdobraram-se em metas e atividades para 1988 nos planos de ação setoriais. O diagrama a seguir resume os procedimentos adotados:



Nas próximas seções, descrevem-se com maior detalhe as duas pesquisas estatísticas efetuadas com a finalidade de construir qualitativa e quantitativamente uma representação relevante do ambiente interno do Sistema BNDES.

3.1 - Pesquisa com Executivos

A primeira pesquisa de opinião abrangeu somente os executivos do Sistema BNDES classificados no intervalo hierárquico superintendente/coordenador de serviço e foi elaborada pela equipe técnica do Deplan com a finalidade de detectar os principais problemas organizacionais do Sistema BNDES.

O pentágono representativo das capacitações estratégicas da empresa, “atributos-chave” para a ação eficaz do Sistema, orientou a organização das questões em blocos, conforme a correspondência a seguir mostrada:

<i>Empresa</i>	<i>Questionário</i>
Estratégias	Papel da Instituição
Sistemas	Sistemas
Recursos Humanos	Recursos Humanos
Estrutura	Estrutura Organizacional
Valores	Cultura

O questionário pretendeu avaliar quantitativamente o desempenho e a adequação de fatores estratégicos através da atribuição de notas na escala crescente de 0 a 10, sendo a direção no sentido da nota 0 representativa de fato negativo e a direção ao 10 indicativa de fato positivo.

Os participantes foram orientados a buscar apoio na escala percentual, ou seja, uma nota 7 significaria que o atributo avaliado estaria posicionado em 70% do ideal para a realidade do BNDES. A opção D (Desconheço) deveria ser assinalada no caso de incapacidade de avaliação por falta de conhecimento adequado. Já a opção N (Não é importante) seria escolhida no caso de se julgar que o parâmetro não tinha importância para o Sistema BNDES.

Os questionários foram distribuídos no dia 17.09.87 e recolhidos após 24 horas. Apesar de a pesquisa solicitar alguma caracterização do participante (cargo, lotação e tempo de serviço), evitou-se a identificação individual, sendo por esse motivo agregados num mesmo grupamento, para efeito de apuração, os cargos de chefe de departamento, coordenador de área e superintendente. A tabela abaixo mostra a distribuição dos participantes:

<i>Cargo</i>	<i>Número de Participantes</i>
Superintendente	22
Chefe de Departamento/Coordenador de Área	52
Gerente	201
Coordenador de Serviço	58
Total	333

Na fase de apuração, foram consideradas como válidas somente as respostas em que uma única opção aparecia assinalada. Foram produzidos mapas de frequência relativos ao Sistema, às suas empresas (BNDES, Finame e BNDESPAR), aos tipos de cargos e à interseção empresa e cargo.

O primeiro exame das apurações deteve-se nos quesitos com frequência elevada nas opções N (Não importante) e D (Desconheço), sendo checada a possibilidade de o resultado observado estar concentrado em alguma empresa ou segmento funcional.

Para a quantificação da eficácia/adequabilidade foram calculados média, moda, variância e desvio-padrão. Os quesitos que apresentaram discrepância entre os graus médio e modal ou desvio-padrão elevado tiveram os resultados dos demais cortes da apuração examinados com a finalidade de identificar focos de concentração.

O desafio de hierarquizar as questões de forma a produzir um conjunto de pontos fortes e fracos do Sistema foi contornado com a utilização da estatística média/desvio-padrão, que permitiu a comparação dos graus atribuídos às questões independentemente do padrão de dispersão de cada uma. Sabe-se pela experiência prática e por considerações teóricas que trabalhar com a relação média/desvio-padrão é equivalente a reparametrizar os dados amostrais por uma transformação logarítmica, o que produz uma estabilização na variância amostral e possibilita a comparação de porções distintas da população. Essa medida foi calculada tanto para o resultado global

quanto para os das empresas e, para facilitar a percepção do observador, estabeleceu-se uma correspondência com a escala decimal, fazendo equivaler ao seu maior valor no corte de apuração o grau 10.

As avaliações produzidas geraram listas hierarquizadas por empresa acrescidas das constatações de alguns focos de problemas e, juntamente com o resultado da pesquisa amostral, subsidiaram a elaboração do Plano Estratégico.

3.2 - Pesquisa Amostrai

A pesquisa amostral teve como população-alvo o corpo funcional do Sistema BNDES, excluindo-se os membros da alta administração. A necessidade de se obter uma caracterização quanto à lotação (13 áreas) e ao agrupamento funcional (quatro grupos) determinou a participação da população em 52 estratos, distribuídos conforme a seguinte classificação:

<i>Lotação (Área)</i>	<i>Grupamento Funcional</i>
AA – Administração	A Nível Universitário
AFI – Financeira e Internacional	B Assistente Técnico Auxiliar Administrativo Operador de Computador Digitador Desenhista
AJ – Jurídica	
AP – Planejamento	
AP I – Projetos I	
AP II – Projetos II	C Recepcionista Contínuo Motorista Operador Ascensorista Telefonista Auxiliar de Serviços
AP III – Projetos III	
AP IV – Projetos IV	
AP V – Projetos V	
ARIN – Relações Institucionais	
DIR – Diretoria	
PRESI – Presidência	
BNDESPAR – BNDES Participações	E Executivos
Finame – Agência Especial de Financiamento Industrial	

No estágio inicial de uma investigação, uma hipótese plausível de ser assumida é a de que existe um efeito de Pareto, isto é, a maior parte dos efeitos que se deseja detectar vem apenas de um pequeno número de fatores testados. Em tais circunstâncias, o fracionamento amostral torna-se uma alternativa economicamente atraente.

Optou-se, então, pela amostragem proporcional ao tamanho dos estratos com regime sistemático de seleção. O número de elementos sorteados foi fixado em 10% do número de elementos do estrato, sendo esse percentual excedido na ocorrência de quantidade fracionária de elementos. Para possibilitar a estimativa da variância, foram escolhidos pelo menos dois empregados de cada estrato. As tabelas a seguir mostram a distribuição da população e a composição da amostra.

O questionário empregado nessa pesquisa foi elaborado pela equipe que produziu a pesquisa de executivos, seguindo orientação idêntica, ou seja, dividiu-se em cinco blocos de questões conforme o pentágono de capacitações estratégicas. Um outro conjunto de questões, intitulado Evolução, foi ainda incluído, de forma a demarcar a trajetória do Sistema BNDES em relação a uma série de aspectos relevantes.

Sistema BNDES: Distribuição dos Empregados – Ago. 1987

<i>Lotação/Grupo</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>Total</i>
AA	22	129	136	46	333
AFI	26	107	15	33	181
AJ	18	22	7	22	69
AP	69	86	17	50	222
AP I	81	43	11	26	161
AP II	77	50	10	27	164
AP III	30	32	8	21	91
AP IV	51	36	9	25	121
AP V	27	11	3	7	48
ARIN	26	40	26	29	121
DIR/PRESI	16	52	31	44	143
BNDESPAR	94	124	55	57	330
Finame	26	96	13	20	155
Total	563	828	341	407	2.139

**Sistema BNDES: Diagnóstico de Ambiência Interna –
Composição da Amostra – Ago. 1987**

<i>Lotação/Grupo</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>Total</i>
AA	2	13	14	5	34
AFI	3	11	2	3	19
AJ	2	2	2	2	8
AP	7	9	2	5	23
AP I	8	4	2	3	17
AP II	8	5	2	3	18
AP III	3	3	2	2	10
AP IV	5	4	2	3	14
AP V	3	2	2	2	9
ARIN	3	4	3	3	13
DIR/PRESI	2	5	3	4	14
BNDESPAR	10	13	6	6	35
Finame	3	10	2	2	17
Total	59	85	44	43	231

Perguntas e afirmativas admitiram três a seis alternativas de respostas, sendo em todas previsto o desconhecimento por parte do entrevistado do assunto abordado. A aplicação da pesquisa ocorreu às 14 horas do dia 24.08.87, no Auditório do BNDES, Rio de Janeiro.

Na fase de apuração, as respostas foram codificadas atribuindo-se valor 1 para a opção assinalada e valor 0 para as não assinaladas. A maioria das questões permitia a escolha de somente uma opção de resposta, sendo as escolhas múltiplas consideradas não válidas. Conseqüentemente, a frequência de uma questão só foi apurada para o estrato quando este apresentou pelo menos dois questionários com respostas válidas, de forma a permitir o cálculo da variância conforme anteriormente mencionado. Não se condicionaram a essa restrição as questões que possibilitavam respostas múltiplas.

Um outro tipo de questão solicitava ao entrevistado a ordenação dos fatores responsáveis pela motivação e satisfação no ambiente de trabalho e teve tratamento diverso. A frequência foi apurada por grau de importância atribuído a cada fator, sendo consideradas somente as respostas que incluíram todos os fatores na ordenação. A codificação espelhou a hierarquiza-

ção, atribuindo valores no intervalo de 1 a 8 (menos importante/mais importante).

A estratificação da população possibilitou a produção de estimativas para a totalidade da população, bem como para o corte marginal (áreas do Sistema BNDES e grupos funcionais), parcial (BNDES, Finame e BNDESPAR) e estrato (grupo funcional pertencente a uma área específica). Cabe ressaltar que nenhum dos resultados gerados a partir dessa pesquisa amostral veio a conflitar com os dos demais levantamentos realizados.

A fim de subsidiar a montagem do Plano Estratégico, selecionaram-se, no que tange à pesquisa amostral, as questões cuja frequência relativa concentrou-se em uma única opção ou em seu entorno. Em alguns casos, porém, devido principalmente ao desconhecimento do assunto pelos grupamentos B e C, tal concentração só se registrou nos resultados marginais. Há amostras robustas e não robustas, isto é, para alguns subconjuntos de dados, análises varrendo um grande leque de hipóteses plausíveis levam essencialmente às mesmas conclusões, enquanto que, para outros, tais conclusões são extremamente sensíveis às hipóteses de base. Parte importante da análise estatística moderna, tornada possível pelo advento do computador, é obtida ao se revelar o estado de robustez que ocorre em alguma dada situação.

Constatou-se, assim, a limitação da adequabilidade do questionário em relação à totalidade da população-alvo. Entretanto, graças à estratificação adotada, esse problema pôde ser contornado. Os resultados globais foram desprezados, nesses casos, em favor dos marginais. Por outro lado, tornou-se possível apontar o baixo conhecimento de aspectos institucionais por expressiva parcela da população.

Os principais resultados produzidos pelas duas pesquisas estatísticas anteriormente descritas encontram-se em anexo, tendo contribuído para a formulação de três dos oito objetivos enunciados no Plano Estratégico para o triênio 1988/90:

- racionalização organizacional e dos fluxos operacionais do Sistema BNDES no curto prazo, implementando de imediato reformas na política e nos sistemas de recursos humanos;
- modernização do Sistema BNDES a partir de uma concepção empresarial adaptada às exigências do novo estilo de crescimento do Brasil; e

- maior integração do Sistema BNDES com organismos e instituições da sociedade e órgãos do governo, consolidando sua inserção na ambiência político-institucional do país e sua imagem junto à opinião pública.

Essa preocupação com a modernização da empresa é a contrapartida, ou melhor, a concretização interna do projeto de integração competitiva da economia brasileira na comunidade internacional, que também atenta para os aspectos internos. A concepção desse projeto ainda não existe de forma acabada no Sistema BNDES, mas avançou-se muito nessa direção, principalmente no terreno da modernidade organizacional.

Para que o Brasil concretize a opção por se integrar competitivamente na economia internacional, deve ter sempre presente que o referencial nessa dimensão é a estratégia adotada pela economia japonesa ao pegar uma carona (*free ride*) na pesquisa básica desenvolvida no ocidente industrializado, sintetizada na frase: “Tudo que vocês fizerem nós [Japão] faremos melhor, menor e mais barato”.

Os japoneses mais se desenvolveram comparativamente nos últimos anos, no terreno da engenharia de qualidade, estabelecendo conceitos nucleares, dentre os quais sobressai a necessidade de obter produtos cuja variação em torno do valor médio das variáveis componentes do seu processo de geração seja mínima para um desejado nível de qualidade. Tal conceito foi empregado na suavização da dispersão dos graus atribuídos na pesquisa com executivos.

Um outro conceito, a concepção de produtos insensíveis a perturbações ambientais, foi empregado na segunda pesquisa. Sem a estratificação amostral ali utilizada teria sido impossível a obtenção de resultados significativos, dada a heterogeneidade da população analisada. Só assim foi possível que as opiniões geradas em função da lotação dos grupos ou de suas condições hierárquicas não influíssem (sensibilizassem) os resultados finais.

Concluindo, merece ser lembrado que as técnicas modernas devem ser orientadas no sentido de contribuírem para a melhoria da qualidade de vida e para o aumento da *performance* da economia como um todo. Em resumo, sua utilização não substitui mas sim catalisa a criatividade dos técnicos envolvidos em trabalhos produtivos.

Anexo 1 Pesquisa com Executivos

Pesquisa com Executivos		
Papel da Instituição	Pontos Fortes	<u>Eficiência da FINAME</u>
		<u>Relevância da ação do Sistema BNDES no processo de desenvolvimento</u>
		<u>Eficácia das ações para o cumprimento da Missão</u>
		<u>Clareza no entendimento da Missão</u>
	Pontos Fracos	<u>Eficiência do BNDES</u>
		<u>Efetividade do apoio do Sistema BNDES para:</u>
		<ul style="list-style-type: none">• implementação da reforma agrária;• melhoria das condições de vida da população de baixa renda;• desenvolvimento da infra-estrutura social;• diminuição dos desequilíbrios regionais;• investimento e modernização da agricultura;• exportações;• programas de investimento municipais;• desenvolvimento tecnológico; e• <u>programas de investimento estaduais.</u>
		<u>Capacidade do Sistema BNDES em provocar e reagir a mudanças</u>
		<u>Eficiência da BNDESPAR</u>

(continua)

Sistemas	Pontos Fortes		Sistema de benefícios e assistência
			Sistema de promoção
			Sistema de avaliação de desempenho
			Sistema de treinamento e desenvolvimento
			Sistema de recrutamento e seleção de pessoal
			Sistema de cargos e salários
			Sistema de acompanhamento de operações
			Sistema de <i>marketing</i> (imagem, fomento)
	Pontos Fracos		Facilidade de acesso às informações produzidas pelos sistemas informatizados
			Avaliação sistemática das ações do Sistema BNDES
			Comunicação formal entre as empresas do Sistema BNDES
			Comunicação formal no interior da unidade de trabalho e entre as unidades da empresa (Finame)
			Adequação das normas e rotinas administrativas das empresas
			Participação das unidades na sistemática de Planejamento Estratégico
	Pontos Fortes	Corpo Executivo	Capacitação técnica
			Integração com superiores
		Corpo Técnico	Capacitação técnica
			Integração com os executivos
Recursos Humanos	Pontos Fracos	Corpo Executivo	Integração entre os técnicos
			Planejamento e administração do tempo
		Corpo Técnico	Capacidade de provocar mudanças internas
			Grau de motivação
		Corpo de Apoio e Serviços	Planejamento e administração do tempo
			Capacidade de provocar mudanças internas
			Conhecimento do ambiente interno do Sistema BNDES
			Produtividade

(continua)

Estrutura e Organização	Pontos Fortes	Estrutura organizacional da Finame
		Adequação das condições ambientais de trabalho
	Pontos Fracos	Adaptabilidade da estrutura organizacional do Sistema BNDES a mudanças no ambiente
		Estrutura organizacional do Sistema BNDES, BNDES e BNDESPAR
		Mobilidade de pessoal entre as empresas do Sistema BNDES e entre as unidades das empresas
		Grau de integração do Sistema BNDES nas atividades afins
		Distribuição da carga de trabalho entre as empresas
		Delegação de competência nas empresas
		Adequação da quantidade de níveis hierárquicos na Finame e na BNDESPAR
		Nível de burocracia nas atividades-fim e atividades-meio
		Eficácia das áreas-meio das empresas
		Adequação dos serviços de apoio nas empresas
		Adequação da quantidade de pessoal de apoio e pessoal técnico das empresas
		Adequação da quantidade de executivos do BNDES e da Finame
		Adequação do número de unidades das empresas
		Dimensionamento, em termos de atribuições, das empresas
Cultura	Pontos Fortes	Padrão ético do Sistema BNDES
		Nível de informalidade
	Pontos Fracos	Importância da liderança dos executivos para a realização de tarefas
		Motivação e clima de trabalho (BNDES e BNDESPAR)

Anexo 2 Pesquisa Amostral

	Grupamentos A e E	Finame (%)	BNDES (%)	BNDESPAR (%)
Papel da Instituição	• Missão muito clara + clara	94	91	55
	Missão pouco clara	6	9	41
	• Ampliar a Missão	46	62	31
	Corrigir a Missão	12	28	39
	• Ação na economia			
	Muito relevante + relevante	95	96	64
	Muito eficiente + eficiente	87	76	39
	Grupos B e C não têm clareza a respeito da Missão			
	57% do Grupo E consideram a importância do Sistema para a economia menor que no passado			
	Problemas hoje existentes na realidade brasileira nos quais o Sistema BNDES pode atuar de maneira efetiva:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à industrialização brasileira • Desenvolvimento da infra-estrutura econômica • Crescimento econômico do país • Apoio à pequena e média empresa • Fortalecimento das empresas nacionais 			} Acima de 80%
	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização da agricultura • Apoio à pesquisa tecnológica • Desenvolvimento da infra-estrutura social 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à mineração 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos desequilíbrios regionais • Apoio ao aumento das exportações 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da infra-estrutura urbana 			

(continua)

Sistemas	Pontos Fortes Organizacionais	Total	Grupo E	Grupo A
		1º Análise de operações	Análise de operações	Apoio jurídico
		2º Computação	Apoio jurídico	Planejamento
		3º Planeja- mento	Planejamento	Computação
		4º Apoio jurídico	Prioridades	Treinamento
		5º Apoio e serviços	Orçamento	Análise de operações
	Pontos Fracos Organizacionais	1º Promoção	Promoção	Promoção
		2º Desenvolvi- mento de carreira	Desenvolvi- mento de carreira	Desenvolvi- mento de carreira
		3º Avaliação	Avaliação	Avaliação
		4º Recrutamen- to/Seleção	Informações	Informações
		5º Informações	Marketing	Auditoria interna
(continua)				

Recursos Humanos	Condições ambientais de trabalho	Satisfatórias	
	Formação interna dos quadros sênior e executivo	Insatisfatória	
	Admissão por concurso público	87% consideram benéfica	
	“Estabilidade” do funcionário concursado	68% discordam	
	Contratação de profissionais no mercado quando não disponíveis no quadro	58% concordam (62% Grupo A e 81% Grupo E)	
	Requisição de técnicos entre o Sistema BNDES e o setor público	59% Grupo A e 63% Grupo E concordam	
	Cessão de técnicos entre o Sistema BNDES e o setor público	74% Grupo A e 78% Grupo E concordam	
	Empregados do Sistema BNDES não apresentam bom desempenho porque estão mal alocados	86% Sim (85% Grupo A e 94% Grupo E)	
	Gostaria de atingir a realização profissional sem precisar optar pela carreira executiva	77% Sim (83% Grupo A e 71% Grupo E)	
	Hierarquização dos fatores que contribuem para Motivação e satisfação no ambiente de trabalho:		
Grupo E	Grupo A	Grupo B	Grupo C
1º Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração
2º Desafio profissional	Perspectiva de carreira	Perspectiva de carreira	Segurança
3º Perspectiva de carreira	Autonomia	Segurança	Perspectiva de carreira
4º Utilidade	Desafio profissional	Reconhecimento	Autonomia
5º Reconhecimento	Segurança	Utilidade	Reconhecimento
6º Segurança	Reconhecimento	Autonomia	Utilidade
7º Autonomia	Utilidade	Desafio profissional	Treinamento
8º Treinamento	Treinamento	Treinamento	Desafio profissional

(continua)

	BNDES (%)	BNDESPAR (%)	Finame (%)
Incorporação das subsidiárias ao BNDES:			
BNDESPAR	58	46	51
Finame	48	74	100
Problemas da organização:			
• Excesso de comitês, grupos de trabalho e comissões	46	100	86
• Métodos de trabalho burocratizados	70	76	37
• Serviços de apoio ineficientes	66	76	70
• Unidades sem responsabilidade definida	62	83	86
Problemas muito intensos na sua empresa:			
• Baixa flexibilidade da estrutura	49	66	56
• Demora na tomada de decisão	41	39	30
Quantidade de pessoal na sua empresa:			
(M = excessivo; A = adequado; I = insuficiente)			
• Número de executivos	M	M<>A	A<>I
• Número de técnicos	I	M<>A	A<>I
• Número de pessoal de apoio	I	A	A<>I

(continua)

			Concordância (%)
Cultura	Qualidade do trabalho desenvolvido pode ser muito melhor		87
	Clima de trabalho agradável		86
	A informalidade de relacionamento contribui para o bom desenvolvimento das atividades		80
	Clima e motivação no trabalho é hoje:		
	Muito pior que no passado	Grupo C	29
	Pior que no passado	Total	46
		Grupo A	49
		Grupo E	68
	Existe discriminação por parte de alguma empresa do Sistema em relação aos empregados das demais	Total	61
		Grupo A	70
		Grupo E	77